

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARTIN DIOGO QUINTILHAN DA SILVA

**COMPORTAMENTO GERENCIAL:
Estudo de caso no SENAC de Florianópolis-SC**

FLORIANÓPOLIS

2004

MARTIN DIOGO QUINTILHAN DA SILVA

**COMPORTAMENTO GERENCIAL:
Estudo de caso no SENAC de Florianópolis-SC**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Pedro da Costa Araújo, Esp.

FLORIANÓPOLIS

2004

MARTIN DIOGO QUINTILHAN DA SILVA

COMPORTAMENTO GERENCIAL:
Estudo de caso no SENAC de Florianópolis-SC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2004.



Prof.º Dr. Mário de Souza Almeida

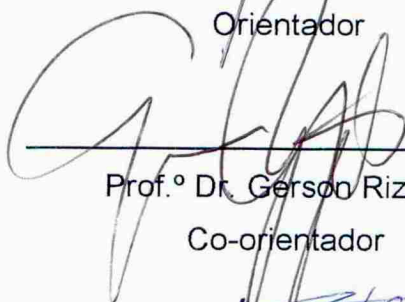
Coordenador de Estágio

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



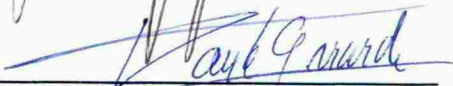
Prof.º Esp. Pedro da Costa Araújo

Orientador



Prof.º Dr. Gerson Rizzatti

Co-orientador



Prof.º Msc. Dante Marciano Girardi

Membro

Dedicatória

À minha mãe pelo seu amor, carinho,
compreensão e exemplo que me
ajudou a ser um homem melhor.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me iluminado, guiado e dado força e saúde para a realizar este trabalho.

Ao prof. Esp. Pedro da Costa Araújo por sua orientação, compreensão e estímulo.

Ao prof. Dr. Gerson Rizzatti também por sua orientação, positivismo e apoio.

Ao SENAC – Florianópolis por ter apoiado a pesquisa.

À minha mãe que me deu a vida e sempre foi meu parâmetro de ser humano por seu caráter, bondade, dedicação e amor incontestáveis.

Ao meu pai que me deu a vida e que procura me apoiar em todos os momentos.

À minha família em especial à minha avó pelo apoio, carinho e força para continuar meu caminho.

À minha princesa Suzan pelo seu amor, carinho, ajuda e estímulo para a conclusão deste trabalho.

Aos meus amigos Daniel, Eric, Fabiano, Jefferson, Marco, Neimar e Sheila por fazerem parte da minha vida e estarem me ajudando a ser uma pessoa melhor a cada dia.

A todos que deixei de mencionar e que fazem parte do meu cotidiano e que através dos seus exemplos me fazem crescer e ser feliz.

**"A mente que se abre a uma nova idéia
jamais volta ao seu tamanho normal"**

Albert Einstein

RESUMO

SILVA, Martin Diogo Quintilhan da. **Comportamento Gerencial: estudo de caso no SENAC de Florianópolis-SC**. 2004. (59 f) Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Profº Esp. Pedro da Costa Araújo

A realização desta pesquisa teve por objetivo identificar a influência do comportamento e atitudes dos gerentes do SENAC – Florianópolis SC sobre os colaboradores vinculados a eles diretamente sobre três aspectos principais: a disseminação do conhecimento; a formação de rede de relacionamento; e a compaixão. Estas três vertentes possuíram destaque na abordagem do trabalho. A motivação para ter realizado este estudo se deveu ao autor acreditar na necessidade de mostrar uma visão mais humana nas relações dentro de uma organização e também na vida destes trabalhadores. Para auxiliar esta análise, foi realizado um estudo de caso com a aplicação de entrevistas guiadas por um questionário estruturado na empresa SENAC-Florianópolis SC, verificando suas práticas gerenciais atuais e ressaltando os pontos que mais se destacaram no conjunto de relatos fornecidos pelos colaboradores, seguidos de comentários feitos pelos próprios entrevistados. Percebe-se nos depoimentos a existência de atitudes muito positivas no comportamento gerencial que reflete em um clima harmonioso e cordial entre chefes e demais colaboradores do SENAC – Florianópolis tornando a instituição um lugar muito propício para que as pessoas possam se respeitar e atuar de maneira que os conhecimentos sejam repassados e trocados e que os relacionamentos sejam duradouros e amplos para que sejam utilizados quando for preciso.

Palavras-chaves: Conhecimento; Rede de Relacionamento; Compaixão; Atitudes; Reflexos Comportamentais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Tema e Problema	5
1.2. OBJETIVOS	6
1.2.1. Objetivo Geral	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3 Justificativa	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Conhecimento	11
2.2 Rede de Relacionamento	13
2.3 Compaixão	14
3. METODOLOGIA	17
3.1 Abordagem da pesquisa	17
3.2 Tipo de pesquisa	17
3.2.1 Quanto aos fins	17
3.2.2 Quanto aos meios	17
3.3 Técnica de coleta de dados	18
3.3.1 Tipos de dados	18
3.3.2 Instrumento de coleta de dados	19
3.4 Técnica de análise de dados	19
3.5 Dimensão da pesquisa no tempo	19
3.6 Delimitação da pesquisa	20
3.6.1 População	20
3.6.2 Amostra	20
3.7 Limitações	20
4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	21
4.1. Caracterização da organização – SENAC	21
4.1.1 SENAC - Nacional	21
4.1.2 SENAC – Santa Catarina	21
4.1.3 SENAC – Florianópolis	22
4.1.3.1 Missão do SENAC	23
4.1.3.2 Visão do SENAC	23
4.1.3.3 Descrição do Organograma	24
4.2. Caracterização dos respondentes	26
4.3. Comportamento dos gerentes	28
4.3.1. Conhecimento	28
4.3.2. Rede de Relacionamento	38
4.3.3. Compaixão	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	54
5.1 Considerações Finais	54
5.2 Recomendações e sugestões	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 24

Figura 2 26

Figura 3 27

Figura 4 27

Figura 5 28

1. INTRODUÇÃO

“Somos aquilo que repetidamente fazemos” (Aristóteles, 384 AC)

Todas as pessoas e organizações vivem em constante contato com outras pessoas e organizações ou sofrem os reflexos de suas atitudes. Ninguém por mais isolado que esteja consegue se desvincular deste cordão umbilical que nos une em todo o planeta.

Nossas atitudes possuem reflexos que variam de intensidade conforme nossa postura diante da vida. E assim somos rotulados, e ainda desta maneira é que determinamos nossa influência perante as demais pessoas que nos cercam.

Sabe-se que o ser humano é também complexo e por isso seu comportamento e atitudes merecem tamanho destaque nos estudos científicos, pois o resultado desta conduta é que determinará o futuro desta pessoa e possivelmente à organização a qual pertence.

Neste contexto pode-se observar claramente a relevância das atitudes de gerentes, supervisores, chefes, enfim, de todos os níveis de comando de uma organização, pois estes servem como espelho, como parâmetro para as pessoas que trabalham diretamente ligadas a eles.

Disseminação do conhecimento, rede de relacionamento e compaixão (aqui no sentido de importar-se com os colegas de trabalho), são três variáveis importantíssimas no comportamento de qualquer pessoa, sobretudo no aspecto gerencial que é a referência para os demais colaboradores da empresa.

Dentro do complexo estudo de Recursos Humanos, diversas facetas desta relação gerencial com os demais colaboradores diretamente vinculados poderiam ser analisadas, porém a vertente que foi analisada nesta pesquisa veio do Comportamento Gerencial e do seu reflexo na disseminação do conhecimento, formação de rede de relacionamento e a compaixão.

Sendo assim, o SENAC-Florianópolis, como tantas outras empresas, apresentando um escopo gerencial, que foi o objeto principal deste trabalho, é merecedor deste estudo.

1.1 Tema e Problema

Todo ser humano está integrado ao restante do planeta em virtude do reflexo de suas ações. Tudo que alguém faz repercute de alguma forma na vida de outras pessoas. Nossas atitudes possuem tamanha força que podem provocar verdadeiras revoluções até mesmo no rumo da humanidade, como podemos verificar nas histórias de muitos homens e mulheres que algumas vezes foram considerados à frente do seu tempo, outros loucos e que por outras tantas vezes registraram sua passagem como um filme de terror.

Entretanto apesar deste elo, do nó indissolúvel que nos permeia, muitas pessoas acreditam viver isoladamente. O que ele(a) fizer ou deixar de fazer não terá importância significativa na vida das outras pessoas. Consideram-se incapazes de contribuir de forma relevante, mas enganam-se porque a omissão é tão destrutiva e prejudicial quanto o excesso provocado por alguma atitude. Por outro lado o fazer as coisas, por menores que pareçam, propicia reflexos nas atitudes, no comportamento e na vida das demais pessoas, através da reação provocada pela ação sofrida anteriormente. É inclusive uma das mais famosas leis da física postulada por Isaac Newton "toda ação corresponde a uma reação". Esta lei se incorpora perfeitamente no cotidiano de todos os seres humanos.

As organizações são compostas por seres humanos. Tanto os que sabem que vivem num grande grupo, onde suas atitudes são importantes para os outros, como aqueles que acreditam viver como eremitas, onde somente ele indivíduo importa e que os outros são apenas coadjuvantes do filme que estrelam.

No ambiente organizacional as atitudes tornam-se a chave que determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Estas atitudes são geralmente influenciadas por gerentes, supervisores, chefes, ou seja, pelos níveis de comando dentro das organizações.

Em virtude do que acima foi explanado, este trabalho tem como objetivo responder a pergunta: **Como o comportamento gerencial reflete nas atitudes dos seus colaboradores vinculados diretamente, com relação à disseminação do conhecimento, formação de redes de relacionamento e compaixão?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar o comportamento gerencial e o seu reflexo nas atitudes dos colaboradores vinculados diretamente a eles em relação à disseminação de conhecimento, formação de redes de relacionamento e compaixão.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a instituição SENAC;
- b) Identificar na literatura o comportamento dos gerentes quanto à disseminação de conhecimento, formação de rede de relacionamento e compaixão;
- c) Verificar os comportamentos dos gerentes na concepção dos colaboradores quanto à disseminação de conhecimento;
- d) Especificar os comportamentos dos gerentes na concepção dos colaboradores quanto à formação de rede de relacionamento;
- e) Relatar os comportamentos dos gerentes na concepção dos colaboradores quanto à compaixão.

1.3 Justificativa

A individualidade e a falta de preocupação de alguns trabalhadores para com seus demais companheiros de trabalho constituem uma verdadeira bomba relógio no coração de todas as organizações que simplesmente ignoram este quadro acreditando que cada colaborador tem seu jeito e que mudá-lo é difícil e então não é interessante o desgaste resultante desta luta.

É um engano comum nas empresas. Primeiro porque o processo não se resolve com a condição “mudar o colaborador”, mas sim “conscientizar o colaborador”. Segundo pelo fato de que nem tudo é tão difícil quanto parece. É sim um processo lento que envolve crenças, educação, religiosidade, medos, desejos entre outros possíveis fatores que são formados desde a concepção de cada indivíduo.

Existem diversos destes fatores que podem ser identificados no comportamento e nas atitudes das pessoas dentro do ambiente de trabalho. Porém três deles, na visão de SANDERS (2003) são os pontos determinantes para o desenvolvimento das pessoas neste ambiente: a disseminação do conhecimento, a formação de rede de relacionamento e a compaixão.

Em virtude dos gerentes serem um referencial para seus demais colaboradores vinculados, uma espécie de espelho, conota-se uma grande relevância a este estudo. As pessoas são extremamente reativas e influenciadas e, portanto este espelho necessita de uma imagem que contribua para o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente da organização. “Quando se está liderando um time multifuncional é importante saber o que motiva seus membros, o que eles valorizam e o que eles esperam de você” (*Wall Street Journal* 18 de agosto, 1993 apud SKOPEC & KIELY apud KUNDE).

A importância deste estudo é voltada para a empresa no sentido de possibilitar identificar quais pontos podem ser modificados ou mantidos na conduta gerencial no intuito de aprimorar e melhorar o relacionamento dentro da empresa, e conseqüentemente o seu desenvolvimento externo.

Este estudo é também importante cientificamente, pois muito se comenta no ambiente empresarial sobre as tendências e realidade das organizações atentas para seu contínuo desenvolvimento, mas pouco foi escrito e de forma tão

direcionada no meio acadêmico sobre os aspectos voltados às atitudes gerenciais que influenciam este desenvolvimento e que são abordadas nesta pesquisa.

O estudo é pertinente e sem dúvida importante, pois possibilita a visualização por parte da empresa que o fizer de como estão o ambiente e as atitudes dentro da organização tendo como parâmetro às atitudes gerenciais. Sendo que posteriormente podem ser analisados aspectos externos decorrentes das atitudes internas dos colaboradores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo apresentado o foco do estudo em questão com a finalidade de atentar para a sua relevância quanto ao desenvolvimento e perpetuação das organizações, assim como a definição do problema e dos objetivos do trabalho, foram tecidos alguns comentários sobre os aspectos relativos ao comportamento e as atitudes das pessoas com enfoque em três áreas fundamentais de qualquer tipo de conduta profissional que são o conhecimento, a rede de relacionamento e a compaixão. Sempre procurando estabelecer uma atenção especial no ambiente gerencial das organizações.

Segundo RIBEIRO (2003) "é a atitude que compõe o grupo" ao relatar sobre a mobilização e o empenho existente nas comunidades que fazem o carnaval do Rio de Janeiro. Todos trabalham sob o mesmo ideal, do presidente a passista, o objetivo é vencer o desfile e representar bem a comunidade. As pessoas se ajudam, se solidarizam, sem buscar uma vantagem pessoal. É o amor que impera dentro deste ambiente.

Para MAYEROFF apud SANDERS (2003, pg 20) "amor é a promoção abnegada do crescimento do outro".

SANDERS (2003, pg 21) também apresenta sua definição de amor que muito contribui para o aprimoramento pessoal dizendo que amor "é o ato de compartilhar, com inteligência e sensibilidade, os seus intangíveis com os seus parceiros".

Na visão de SANDERS (2003) intangíveis são as três variáveis que compõe o objeto de estudo deste trabalho "o nosso conhecimento, a nossa rede de relacionamento e a nossa compaixão". Para ele "essas são as chaves do verdadeiro amor no trabalho".

Todos querem vencer no seu lado profissional e é claro que essa vitória é gostosa. Porém vencer somente solidifica seu sucesso ao vir "de um sentido na vida". E "vencer por vencer é o melhor caminho para a futilidade. Vencer por vencer faz as vitórias progressivamente transformarem-se em fracassos, pois trazem prazer, mas deixam a vida vazia (SHINYASHIKI, 2001, pg 150)".

Um caso interessante é narrado por um dos principais executivos da *Hanover Insurance Company* (1979 a 1991) O'BRIEN apud SENGE (2000), quando

relata que o então gerente da sua área, temido e repudiado por muitos e também denominado "tirano desconfiado" que dispunha de mais de três horas mensais para tutorá-lo e assim ele pode se desenvolver na empresa. Ainda segundo O'BRIEN apud SENGE (2000, pg 159) "no início de sua carreira, apenas algumas poucas pessoas se fecharão tanto que você não lhes poderá pedir ajuda". Para ele "um tutoriamento proveitoso requer confiança e respeito mútuos".

É preciso perceber com isso que não só no começo da carreira, mas também ao longo dela será necessário este companheirismo e esta atenção. As relações como podemos observar não são estanques, pelo contrário, no mundo de hoje encontram-se desencadeadas em tempo integral onde a velocidade das transformações somente tende a aumentar.

Contudo amar na nova economia, não se trata daquele amor incondicional que suporta qualquer sacrifício. No mundo profissional amor é composto da participação de todos. Não há amor gratuito no ambiente comercial.

Para CHIAVENATO (1998) as pessoas podem tanto ser problema como a solução do problema. Isto depende muito do comportamento da organização perante seus colaboradores. Muitas vezes as empresas apenas repassam a nova ordem ou as mudanças que devem ser procedidas e as pessoas cumprem estas determinações apenas por fazerem parte dela. Não existe a conscientização do funcionário e, portanto sobram as faltas de comprometimento e a desmotivação para novas idéias. Por outro lado havendo a conscientização da mudança e de sua importância para a prosperidade da empresa que possui reflexos positivos na vida deles próprios, os colaboradores tornam-se solucionadores do problema, contribuindo continuamente para o crescimento da organização.

O papel do gerente é fundamental na condução deste processo, suas atitudes e seu empenho para com todos refletirão no comportamento dos demais colaboradores.

Segundo SANDERS (2003) "no futuro, o sucesso estará baseado em valores um tanto vagos: a maneira de você se expressar como líder, a cultura que você adquirir, os processos de gerenciamento de informação que você estabelecer para a sua equipe, as parcerias que você formar em torno das oportunidades e desafios tecnológicos".

Na intenção de promover estas mudanças o profissional gerente deve segundo MINUCCI (1992) aprender primeiramente a se conhecer. Entender como as

situações impactam o seu íntimo e como ele repassa para os outros este processamento feito por si próprio. Posteriormente a análise de si mesmo o gerente deve identificar e compreender “as barreiras e defesas que limitam” o seu relacionamento. Por fim, conhecendo melhor a si próprio e aos outros, se pode estabelecer a convivência em grupo desempenhando vários papéis, tanto quanto forem necessários, e procurando a ajuda mútua para a construção dos objetivos em comum que deve permear toda a organização.

Vemos que muito se discute sobre atitudes e comportamento dos profissionais nas empresas. Através destas idéias simples apresentadas foi realizado um levantamento bibliográfico das três variáveis que constituem o objetivo do estudo em questão, para que depois tivesse sido feito em outra etapa deste processo, um estudo de caso procurando salientar estas variáveis.

2.1 Conhecimento

Com a evolução da humanidade se pode notar conjuntamente a transformação dos valores através dos tempos. Vivemos primeiramente a era agrícola, depois a era industrial, a seguir a era da informação e hoje vivenciamos a era do conhecimento. Fomos transformando a “força” em “saber” e este processo contínuo de mudanças se estenderá provavelmente por toda nossa história.

O conhecimento é a ogiva nuclear que todos nós carregamos. Possui valor incalculável, muito embora as empresas continuem quantificando – no em valores monetários para ter as pessoas trabalhando junto delas.

SANDERS (2003, p. 22) define conhecimento como “tudo o que você assimila no exercício do trabalho e tudo o que aprende com as leituras que faz toda vez que arranja um tempinho. São quaisquer dados e informações relevantes que você consiga acumular”. Para o autor o conhecimento pode ser encontrado “em quase todos os lugares, por meio da observação”.

Ainda na visão de SANDERS (2003) a melhor maneira de se adquirir conhecimento é através da leitura. Ninguém nasce sabendo ou “com um QI de 200”. Não é inato o conhecimento, ele vem muito do esforço de cada um na construção de sua própria história de vida.

BECKWITH apud SANDERS (2003, p. 23) faz o seguinte comentário: "em vez de pensar em valor agregado, pense em conhecimento agregado. O que o conhecimento pode acrescentar ao seu trabalho, ou comunicar acerca do seu trabalho, que o tornará mais atraente para... parceiros e clientes?".

Este é um cuidado essencial que o gerente deve tomar no seu cotidiano. Precisa perceber que o conhecimento guardado para si próprio não agrega nada, o torna um cofre abarrotado, porém com moedas sem valor ou corroídas pela inflação da onipotência e do egoísmo.

DIXON apud SENGE (2000) relata como o repasse do conhecimento, através de conversas em grupo, discussão de técnicas utilizadas individualmente entre outros assuntos, proporcionou o aprimoramento e a sinergia de um coral ao qual ela fazia parte. "O grupo conseguia um som maravilhosamente complexo junto, verdadeiramente melhor do que a soma de suas partes".

Seria interessante refletir sobre como seria se uma organização conseguisse trabalhar da mesma maneira que o coral acima mencionado trabalha. Imaginar não só "no nível das equipes, mas através de suas fronteiras internas" (DIXON apud SENGE, 2000, p. 504).

Na visão de vários estudiosos deste assunto, as empresa precisam dar ênfase às pessoas. Valorizar e proporcionar o aprimoramento profissional e humano tornará as organizações mais competitivas, assim como trará um ambiente de segurança para seus colaboradores que sem o peso de grandes ameaças poderá se desenvolver ainda mais, refletindo suas mudanças através de seu conhecimento e atitudes próprias para os demais companheiros de trabalho.

Para CHIAVENATO (1998, p. 79) "a organização e o sucesso da empresa dependem das pessoas e de suas habilidades e conhecimentos. A tecnologia somente tem sentido quando as pessoas têm capacidade para administrá-la e aplicá-la para alcançar os objetivos da empresa".

A comunicação é importantíssima neste processo de repasse do conhecimento. É necessário que as pessoas da organização, principalmente os gerentes pelo seu grau de liderança e comando, estejam atentas as peculiaridades que existem em cada um dos colaboradores para que o efeito da comunicação seja o melhor e mais abrangente possível.

"A comunicação entre as pessoas assemelha-se à consulta lateral do que ao comando vertical. Já não se pode atribuir onisciência à chefia da organização"

(CHIAVENATO 1998, p. 79). Constatamos aqui a clara posição do autor contra o individualismo e imperialismo que permeia muitas organizações.

O conhecimento gera divisas sólidas para aqueles que o compartilham e para as empresas que focam esta linha de conduta.

2.2 Rede de Relacionamento

Como se vê, a integração entre as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho, é que proporciona valor para o conjunto, sendo ele formado por pessoas dentro ou fora das organizações.

Segundo SANDERS (2003, p. 23) "rede é o conjunto de suas relações". Nada sobrevive sozinho. O autor ainda considera que neste século o "nosso êxito estará baseado nas pessoas que conhecemos". Porque cada pessoa que conhecemos "representa um parceiro potencial para todas as outras pessoas que conhecemos".

Observa-se mais uma vez nestas convicções declaradas por SANDERS (2003) a sinergia existente entre todos que habitam o planeta. Não temos noção das fronteiras que cada indivíduo pode alcançar através de seus contatos e de seu conhecimento. Para termos uma idéia mais aproximada se faz necessário à utilização da sua rede de contatos para si e principalmente para os outros. Tudo o que fazemos para as pessoas é retornado para nós, como foi citado anteriormente através da lei de Newton (ação e reação). Não que devamos esperar um retorno imediato, e da mesma pessoa a qual você disponibilizou sua rede de relacionamentos e seu conhecimento. Tudo se encaminha naturalmente. Suas atitudes deixam a marca necessária para que o universo conspire a seu favor.

Na opinião de gurus da nova economia assim como KELLY apud SANDERS (2003, p. 24) as "empresas, organizações e indivíduos são compostos por sua rede de relacionamentos e valorizados de acordo com ela".

Já para SENGE (2000, p. 172) "os relacionamentos são tudo, quando o mundo é visto como um sistema social". Para o autor estes relacionamentos estão baseados em três fatores chave para "compreender a influência de sistemas sociais sobre seu potencial de sucesso". São eles: os grupos sociais em sua organização, e as interações dentro deles e entre eles; as percepções que as pessoas têm das

forças que moldam suas interações sociais (tangíveis e intangíveis); e o propósito e as metas do sistema, e se eles são compreendidos e compartilhados por todos.

SENGE (2000, p. 177) ainda define que a “perspectiva dos sistemas vivos” é a única forma de pensamento sistêmico que “vê o mundo como ele realmente é: um mundo interconectado, pulsando e mudando constantemente, de relacionamentos de rápidas interações, em que a ordem surge naturalmente do caos sem ser controlada”.

Esta filosofia formada pela junção de várias áreas da ciência mostra que não é necessário o controle do fluxo de informações pelo fato de os próprios integrantes da organização ao se reunirem em interações diversas e freqüentes, com inúmeros padrões de interação, fará com que uma reestruturação benéfica surja naturalmente”.

CHIAVENATO (1998), ao falar sobre “sistemas orgânicos”, em uma das características relacionadas a este sistema, também destaca a “ênfase no relacionamento humano”, onde “as relações entre as pessoas, o espírito de equipe e as comunicações são intensamente privilegiadas para alcançar a plena integração e coesão das pessoas. As relações interpessoais são intensas”.

Quando se organizam relacionamentos em rede, obtém-se um valor duradouro que extrapola qualquer mensuração monetária imaginável. Criando assim uma nova proposição de valor para os futuros contatos que se integrarem à rede. Esta afirmação é o conceito da lei dos ecossistemas comerciais, conhecida como “Lei dos Efeitos de Rede”. Cada novo ingresso proporciona um salto de valor que atrai mais novos ingressos, formando o produto. “Quando conectados em rede, somos poderosos. Sozinhos, mesmo com toda a sabedoria do mundo, somos impotentes... Sem uma rede, o conhecimento é praticamente inútil. O conhecimento é a nossa fonte de energia... O relacionamento é o nosso centro nervoso, nosso processador” (SANDERS 2003, p. 24 - 25).

2.3 Compaixão

Possuir conhecimento e ter uma rede de relacionamento também não é o suficiente para se ter sucesso e alcançar seus objetivos. Para encontrar este caminho é preciso ter alma (SHINYASHIKI 2001). Ter alma é ser detentor de bons

sentimentos, que ajudam as outras pessoas, importando-se não somente com o trabalho delas, mas com suas vidas.

SHINYASHIKI (2001, p. 119) diz que ao se ter alma no ambiente profissional "seu trabalho não é feito só com o cérebro, mas principalmente com o coração. A maneira como usa seus conhecimentos é que o faz diferente da maioria".

Compaixão e amor são aquelas qualidades que as máquinas não podem oferecer (SANDERS 2003). O autor define compaixão como sendo "a capacidade humana de demonstrar afeto, pelo contato visual, pelo toque, pelas palavras".

Ter sensibilidade é também um atributo muito importante para o ser humano e conseqüentemente para os gerentes de uma organização em virtude da sua função de comando, de referencial para os demais.

Para ZIGLAR apud SHINYASHIKI (2001, p. 31) "você poderá realizar todos os seus sonhos desde que ajude o maior número possível de pessoas a realizar os delas".

Este conceito mostra o quanto é importante se preocupar com o próximo. No ambiente organizacional isto se concretiza como uma poderosa arma no combate aos problemas e dificuldades podendo alcançar com maior facilidade as metas desejadas, pois o clima de cooperação e a sinergia emanada deste processo fazem com que todos caminhem na mesma direção, focando os mesmo objetivos.

Preocupar-se com os outros não nos exige fazer coisas extraordinárias. O simples fato de ouvir a pessoa já pode ser o suficiente. Um "sinto muito", "precisa de alguma coisa?", pedir desculpas, são passos e atitudes que qualquer ser humano é capaz de realizar, porém deve haver alma neste sentimento, porque então não possuiremos diferença para com as máquinas.

SANDERS (2003, p. 26) coloca que "a forma como somos percebidos como seres humanos está se tornando um aspecto cada vez mais importante da nova economia".

Dois fatores na nova economia impedem ou excluem as pessoas que são incapazes de sentir compaixão de progredir profissionalmente. O primeiro fator é a escolha. Antigamente não havia muitas opções, se existia um mercado próximo a sua casa e o gerente era mal educado, mal humorado, você não tinha opção e era obrigado a ir neste supermercado fazer as compras. Hoje é completamente diferente se você não estiver satisfeito com o tratamento recebido em um local pode escolher dentre várias outras opções também próximas de você para satisfazê-lo. Este

raciocínio pode ser perfeitamente relacionado ao seu lado profissional, pois percebendo que o colaborador não possuindo preocupação e entrosamento com os demais companheiros, pode substituí-lo por vários outros candidatos que procuram uma oportunidade de trabalho.

O segundo fator refere-se à velocidade das informações que hoje circulam rapidamente quase de forma instantânea onde qualquer conduta que desabone a pessoa ou a organização é repassada para os diversos veículos de comunicação e a seleção natural o fará sucumbir. “Portanto, se você não gosta de determinadas pessoas, fugir delas está mais fácil do que nunca” (SANDERS 2003).

Não importa o que pensam de você, mas sim o que sentem de você. As pessoas estão sedentas por compaixão. Ela nunca é demais. E quanto maior for a dificuldade através dos tempos, mais importante será a compaixão (SANDERS 2003).

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem da pesquisa

Estabelecer uma metodologia adequada num trabalho de pesquisa é fundamentalmente importante. Esta, quando bem definida, orienta a elaboração do trabalho, visando à consecução dos objetivos geral e específico propostos.

Neste projeto, a natureza das variáveis estudadas foi predominantemente qualitativa. Isto porque, segundo KIRK & MILLER apud MATTAR (1999), este tipo de pesquisa permite identificar a presença ou ausência de algo, seja em relação a comportamentos ou procedimentos.

3.2 Tipo de pesquisa

As pesquisas foram classificadas em dois tipos, quanto aos fins e quanto aos meios, segundo Vergara (1997).

3.2.1 Quanto aos fins

Esta pesquisa teve um cunho predominantemente descritivo, expondo-se características de determinada população ou determinado fenômeno, que de acordo com Vergara (1997), pode-se estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza, não tendo o objetivo de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

3.2.2 Quanto aos meios

Tendo em vista que a proposta inicial é analisar dados utilizando os métodos da pesquisa exploratória, realizou-se uma pesquisa de campo, que de acordo com vergara (1997) é a investigação realizada no local onde ocorreu um

fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo, incluindo-se entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não.

A pesquisa também foi caracterizada como estudo de caso, pois segundo VERGARA (1997, p 47) "o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, podendo ou não ser realizado no campo".

3.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados escolhida para o desenvolvimento de pesquisa foi fundamentada em entrevistas padronizadas ou estruturadas, do tipo não dirigida. Esta técnica consiste em perguntas fechadas e podem ser respondidas informalmente, permitindo ao entrevistado maior liberdade de expressão de opiniões e sentimentos (LAKATOS e MARCONI, 1997).

3.3.1 Tipos de dados

Foram coletados dados primários que segundo MATTAR (1999) "são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento". E o método que utilizado na coleta de dados primários foi o da comunicação, que de acordo com MATTAR (1999), consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que foi fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio.

Foram coletados dados secundários como bibliografias, documentos e observação informal. Que segundo MATTAR (1999) "são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, às vezes até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão a disposição dos interessados".

3.3.2 Instrumento de coleta de dados

Como instrumentos de coleta de dados foi utilizada a entrevista estruturada individual, pois segundo TRAVIÑOS (1987, p. 146) a entrevista ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Os funcionários da organização em estudo foram abordados em seu ambiente de trabalho, objetivando oferecer maior privacidade aos respondentes, buscando abordá-los no momento em que estavam sozinhos.

3.4 Técnica de análise de dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa, pois segundo VERGARA (1997, p. 53) “os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”.

3.5 Dimensão da pesquisa no tempo

Em relação à dimensão da pesquisa no tempo, por ser realizada uma única vez, foi denominada de ocasional (ou ad hoc). A pesquisa ocasional é, de acordo com MATTAR (1999), caracterizada pela utilização de uma amostra de elementos da população de interesse, em que estes elementos são medidos uma única vez no tempo, e visa atender a um objetivo específico.

Esta pesquisa se classifica, ainda, quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, como ex-post-facto. “A pesquisa ex-post-facto procura descobrir a existência de relacionamentos entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido” (MATTAR, 1999, P.79).

3.6 Delimitação da pesquisa

3.6.1 População

De acordo com VERGARA (1997), população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoa), que possuem características que serão objetos de estudo.

Neste caso a população consiste nos 220 (duzentos e vinte) colaboradores que fazem parte do quadro corporativo do SENAC – Florianópolis.

3.6.2 Amostra

A amostra Segundo VERGARA (1997) é definida por acessibilidade e por tipicidade.

É uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade; acessibilidade é a seleção de elementos utilizando-se o critério de facilidade de acesso a eles, e amostra não probabilística por tipicidade caracteriza-se por ser constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.

Foram selecionados aleatoriamente 11 (onze) colaboradores representando os 04 (quatro) departamentos.

3.7 Limitações

Análise restringe-se à literatura pesquisada;

Análise restringe-se à empresa pesquisada.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1. Caracterização da organização – SENAC

4.1.1 SENAC - Nacional

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC – foi criado pelo Decreto-Lei Federal nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946. É uma instituição de direito privado, nos termos da lei civil, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, cabendo sua organização e direção à Confederação Nacional do Comércio, conforme dispõem o Art. 2º do referido Decreto-Lei e o Art. 4º do seu Regulamento, aprovado pelo Decreto Federal nº 61.843, de 05 de dezembro de 1967.

A organização do SENAC compreende uma Administração Nacional – com jurisdição em todo País, e as Administrações Regionais – com jurisdições nas bases territoriais correspondentes. A Administração Nacional é composta pelo Conselho Nacional (órgão deliberativo), o Departamento Nacional (órgão executivo), e um Conselho Fiscal (órgão de fiscalização financeira). Já as Administrações Regionais compõem-se de um Conselho Regional (órgão deliberativo) e o Departamento Regional (órgão executivo).

4.1.2 SENAC – Santa Catarina

Em Santa Catarina, o SENAC atua desde 1947. Hoje, conta com 17 unidades espalhadas em diferentes cidades que atendem todo o Estado catarinense. Possui 1 Centro Superior de Educação Tecnológica, 16 Centros de Formação Profissional e 2 Postos Avançados.

O SENAC de Santa Catarina oferece cursos voltados ao Setor Terciário, dentro das áreas de formação em básico, técnico e tecnológico (conforme Lei de Diretrizes de Bases da Educação). As áreas de atuação de competência do sistema são aquelas relacionadas ao Setor em que atua. Em Santa Catarina as áreas de

maior destaque são: Gestão e Comércio, Imagem pessoal, Turismo e Hospitalidade, Saúde, Informática, Idiomas, Design, e Comunicação.

Ao final de 2004, a instituição conta com o apoio de 1.151 colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades. Desse montante, contudo, um pouco mais de 300 pessoas fazem parte do quadro administrativo da empresa. O corpo gerencial e diretivo conta com 27 pessoas em todo o estado.

4.1.3 SENAC – Florianópolis

O Senac Florianópolis iniciou suas atividades no ano de 1961, no prédio onde hoje é o Ginásio do SESC e as atividades eram conjuntas com o Sesc. Em 21 de março de 1964 foi inaugurado o Centro de Formação Profissional Haroldo Soares Glavam com 16 salas ambientes e toda a estrutura administrativa em um único bloco com 3 andares. Em 1982 o Centro sofreu uma ampliação com a construção do bloco 2 com 2 andares sendo definido a estrutura física existente hoje.

Em 2000 o prédio sofreu uma reforma geral onde se alterou a fachada leste com substituição das esquadrias, implantação de sistema de alarme contra incêndio, luz de emergência e adequação para uso de portadores de necessidades especiais, climatização central, implantação de novo projeto elétrico e pintura geral.

Em 2002 iniciou-se a substituição de todo o mobiliário do administrativo e das salas de aula.

De 1961 até 1974 o Senac Florianópolis atuou dentro dos objetivos definidos no decreto de criação, desenvolvendo atividade com menores aprendizes e o Ginásio Comercial. Assim, por força da Lei, a primeira clientela do Senac foi o menor aprendiz, de 14 a 18 anos, empregado no comércio, dispensado por meio período para estudar, sem prejuízo salarial, com controle, pela empresa, da frequência às aulas.

No ano de 1975 o Senac Florianópolis, seguindo orientações do Senac Nacional, estruturou os Escritórios e Lojas modelos denominados de ECTS – Empresa Comercial de Treinamento Senac, onde atuávamos com turmas de cursos de qualificação de Auxiliar de Escritório, Datilografia e Vendas.

Em 1984 teve início a atuação na área de Informática com cursos voltados a usuários e programadores de microcomputadores. Em consequência, iniciou-se

também a substituição da máquina de datilografia pelo computador e foram extintos os escritórios modelos. Nesta década o Senac já atuava em 7 áreas; Escritório, Informática, Saúde, Administração, Higiene e Beleza, Vendas e Hotelaria.

Na década de 90 o Senac redefiniu sua postura com uma atuação não mais voltada para os aspectos técnicos apenas, mas incorporando um modelo de educação profissional que além de privilegiar a prática preocupava-se com o desenvolvimento integral do aluno.

Hoje, este modelo está em prática e adequado às normas e preceitos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Lei número 9394 de 20 de dezembro de 1996 atuando nos níveis Básico, Técnico e Tecnológico.

Ao final de 2004, a instituição conta com o apoio de 220 colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades. Desse montante 66 pessoas fazem parte do quadro administrativo da empresa. O corpo gerencial e diretivo conta com 7 pessoas em todo o estado.

4.1.3.1 Missão do SENAC

“Desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho através de ações educacionais e disseminação de conhecimento em comércio e serviços, contribuindo para o desenvolvimento do país”.

4.1.3.2 Visão do SENAC

“Até o ano de 2005, o SENAC consolidará sua posição como referência nacional em ações educacionais e disseminação de conhecimento voltada para o comércio e serviços”.

4.1.3.3 Descrição do Organograma

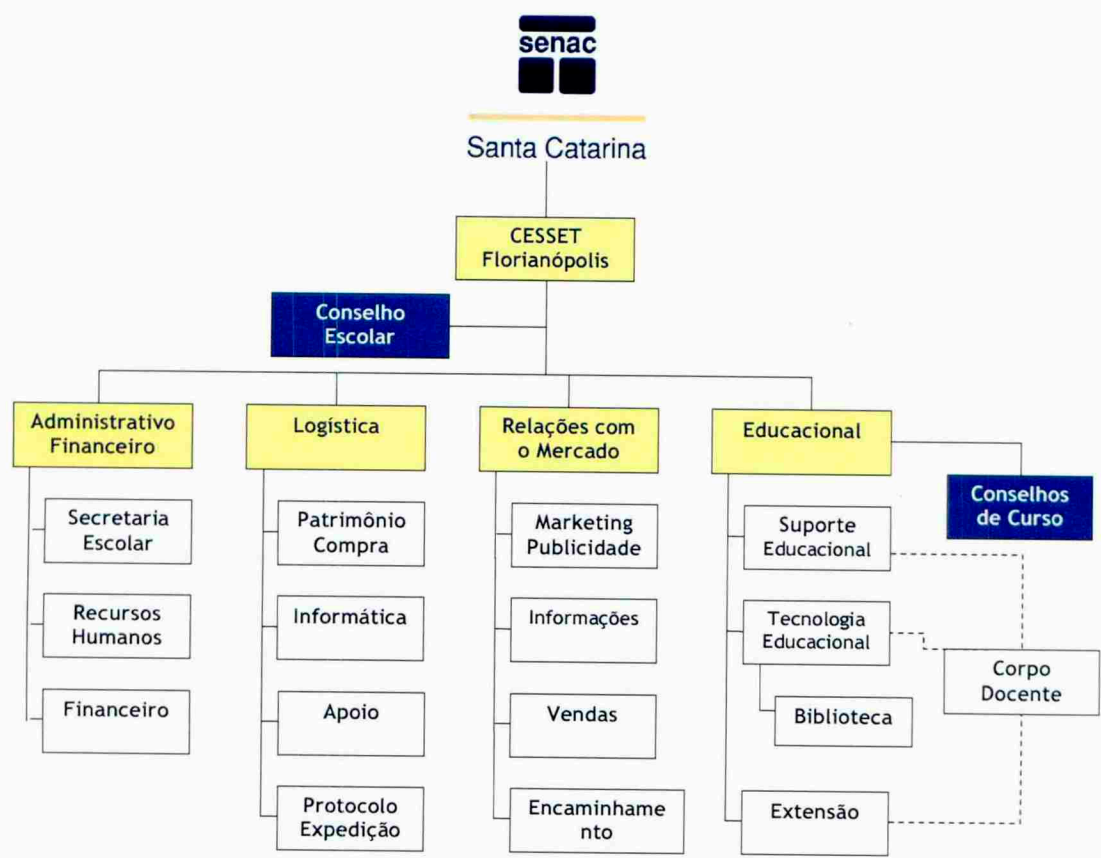


Figura 1 – Organograma SENAC – Florianópolis SC
Fonte: SENAC – Florianópolis

Descrição do organograma do SENAC – Florianópolis.

Gerência: Indicada pelo Diretor Regional, a gerência administra todo o Centro de Educação Profissional;

Núcleo Administrativo: Administra as seções financeiras, o protocolo e expedição e secretaria escolar;

Seção Financeira: Executa atividades contábeis, orçamentárias e financeiras da unidade;

Protocolo e Expedição: Compreende ação dos serviços de protocolo, expedição e arquivo;

Seção de Registro Funcional: Compreende as atividades voltadas a administração de pessoal como efetivação e dispensa de servidores, mantém atualizadas as informações cadastrais e outros serviços inerentes a pessoal;

Secretaria Escolar: Destina-se a custeio de atividades de secretaria da unidade;

Núcleo Educacional: Responsável por todas as atividades inerentes à educação profissional objetivando o desenvolvimento das ações educacionais com qualidade;

Seção Pedagógica: Dirigir, coordenar as ações pedagógicas da unidade;

Seção Multimeios: Organizar eventos culturais e pedagógicos, catalogar e exibir o acervo bibliográfico, vídeos, softwares e publicações, administrar o espaço destinado aos trabalhos de estudo e pesquisas dos docentes e alunos;

Administração de Áreas: Desenvolver atividades e cursos de formação profissional e ações com finalidade de preparar pessoas para o mercado de trabalho do setor terciário;

Núcleo de Apoio: Coordenar a execução da produção pedagógica estabelecida, assim como a execução de atividades administrativas das rotinas do processo produtivo da unidade;

Seção de Patrimônio e Compras: Organizar e manter em ordem o cadastro de bens móveis e imóveis, efetuar inventário, controlar as contratações de serviços de manutenção;

Seção de Informática: Administrar a instalação, configuração e manutenção dos equipamentos e softwares da unidade;

Núcleo Comercial: Responsável por difundir as atividades do SENAC, orientar e recrutar clientela e promover a comercialização de cursos;

Seção de Informações: Recrutar clientela por meio de mala direta, *telemarketing*, contato pessoal, executar a recepção de eventos e efetuar a matrícula dos alunos;

Seção de Vendas: Coordenar e executar as atividades mercadológicas, informar sobre o recolhimento das matrículas e mensalidades e efetuar o controle e cancelamento ou adiantamento dos cursos;

4.2. Caracterização dos respondentes

Os entrevistados foram caracterizados conforme sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de empresa.

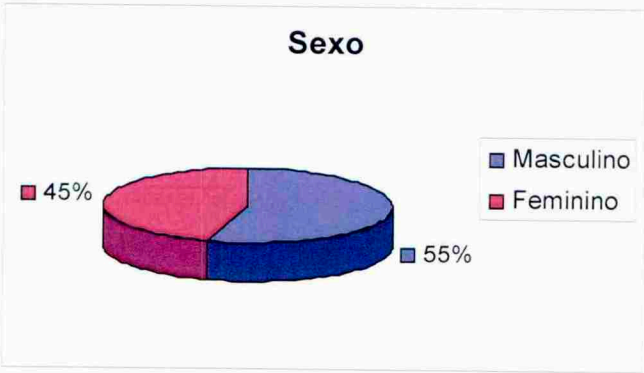


Figura 2 – Sexo dos entrevistados.
Fonte: Dados primários.

A maioria dos entrevistados foram homens com 55% da amostra.

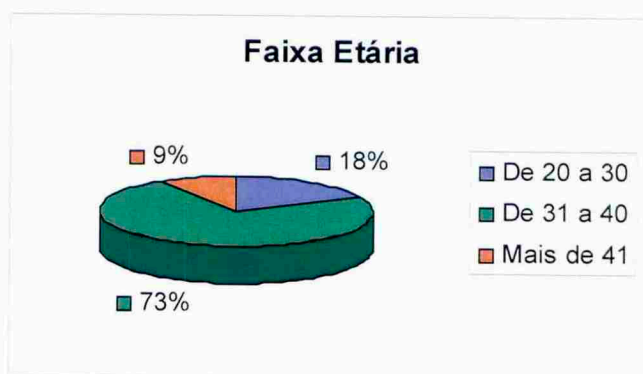


Figura 3 – Faixa etária dos entrevistados.

Fonte: Dados primários.

Observa-se que a maior parte dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos.

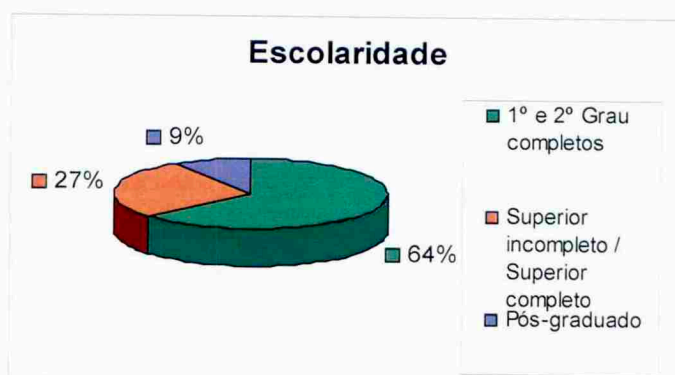


Figura 4 – Escolaridade dos respondentes.

Fonte: Dados primários.

Verifica-se a grande maioria dos entrevistados com 64% possui primeiro ou segundo grau completo.

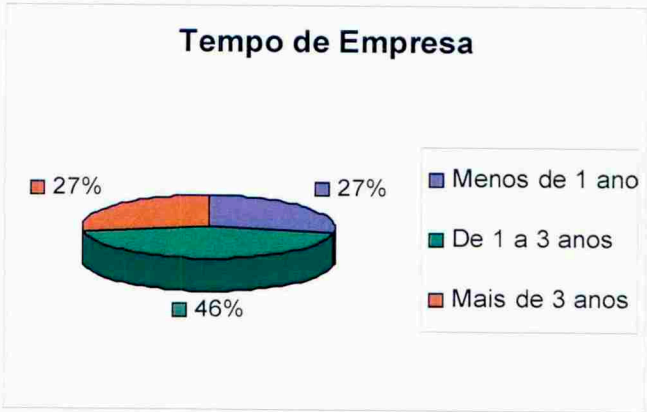


Figura 5 – Tempo de empresa dos entrevistados.
Fonte: Dados primários.

Percebe-se que a maioria dos respondentes trabalha entre 1 e 3 anos na empresa.

4.3. Comportamento dos gerentes

4.3.1. Conhecimento

Os questionamentos envolvendo a análise da variável conhecimento iniciaram perguntando como o chefe do entrevistado transmitia sua experiência profissional.

Nesta questão a grande maioria dos respondentes disse receber muita informação profissional de seus chefes. Exceto um colaborador que expôs ser difícil o chefe passar algum conhecimento profissional pelo fato de sua função estar inserida num setor que difere muito das suas atividades diárias.

Nosso caso é meio complicado porque o ideal seria nós termos nossa seção separada. Então neste caso até acho que ela não passa assim muito conhecimento.

O conhecimento adquirido ao longo do tempo nas atividades profissionais com a aplicação na prática é o fator de maior destaque nos comentários feitos pelos entrevistados. Verifica-se então a grande satisfação de receber as informações e de ter um aprendizado de um chefe que atua em conjunto com a equipe e não simplesmente ordena que seja executado.

Ele frisa bastante para que as pessoas não fiquem somente na unidade que trabalham e sim visitar outras unidades para ver como é o processo nas outras unidades, porque ele faz bastante isso.

Ele sempre passa a experiência dos cursos aqui para agente. É mais na forma prática, ele coloca em prática o que ele aprendeu.

Ele não vai só passar um slide, uma apresentação. Passa na prática, faz acontecer... Não é como uma reunião que você sai dela e sempre vê uma coisa improdutiva que nunca sai nada.

Constata-se também a proatividade dos chefes em repassar todo o conhecimento adquirido em reuniões, palestras, cursos, seminários, entre outros tantos meios possíveis de serem captados. Estes repasses acontecem de todas as formas, reuniões, e-mails, conversas informais. O interessante destas respostas foram os relatos de afetividade na forma de disseminação do conhecimento, bem como o sentimento de confiança depositado nos seus superiores e nos seus exemplos e experiências. Isto vai ao encontro do que diz SANDERS (2003) ao relatar sua opinião sobre o sucesso profissional futuramente: "no futuro, o sucesso estará baseado em valores um tanto vagos: a maneira de você se expressar como líder, a cultura que você adquirir, os processos de gerenciamento de informação que você estabelecer para a sua equipe, as parcerias que você formar em torno das oportunidades e desafios tecnológicos".

Ele tem bastante conhecimento na área e ele é uma pessoa que transmite confiança aos colaboradores que ele tem.

Temos uma confiança muito grande na chefe, ela está sempre por dentro das coisas do setor, procura saber o que ta acontecendo, o que temos para fazer...

A pergunta seguinte procurou identificar como os chefes transmitiam sua experiência de vida. Experiência essa voltada, sobretudo para aspectos cognitivos do ser humano.

Observa-se aqui também que a maior parte dos entrevistados colocam de forma afirmativa o repasse da experiência de vida de seus chefes para os colaboradores. Entretanto um número maior de respondentes afirma não observar ou existir esta vertente de transmissão de conhecimento. Isto se torna de certa forma preocupante porque o que trazemos de valores conosco e a forma conforme nos comportamos diante das situações é que formam nossa imagem perante as pessoas. "É a atitude que compõe o grupo" (RIBEIRO, 2003).

A falta de diálogo sobre percepções pessoais e orientações de conduta evidenciam-se em alguns comentários.

Pessoal é difícil ele falar, há não ser que ele tenha uma confiança muito grande no funcionário, caso contrário ele não se abre.

Essa parte aí, da experiência de vida já se torna mais difícil... não temos acesso à experiência de vida... na verdade o que ele passa são informações profissionais.

Todavia muitos aspectos positivos foram relacionados pelos entrevistados. Diversos valores foram mencionados na abordagem realizada como o respeito às pessoas e ao seu individualismo, ética, qualidade de vida, dedicação, humildade, justiça, cultura, com um destaque especial para a valorização familiar, simplicidade e flexibilidade! Observa-se a existência de um bom fluxo de diálogo fora do ambiente de trabalho, tendo em alguns casos reflexos na formação e manutenção de amizades que extrapolam o ambiente profissional.

Meu chefe é uma pessoa bem culta, isso é importante, ter uma pessoa do lado que mesmo que tenha um cargo superior ao nosso, passa isso.

Eles passam assim para todos com muita humildade. Isso é uma característica muito interessante que eu vejo em todos, humildade e simplicidade... pessoas que vieram lá de baixo, construíram sua história de vida, mediante seus ensinamentos familiares, mediante uma ética.

Sempre incentivando a união familiar... para ele isso aí é fundamental para apoio e também para o crescimento profissional do colaborador.

A terceira questão referente ao conhecimento teve como objetivo identificar se há incentivo do chefe para a transmissão do conhecimento tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores como eles os passavam para os demais membros da equipe.

Constata-se que grande parte dos entrevistados relata não ver ou perceber estímulos do seu chefe para transmitir seus conhecimentos profissionais e, sobretudo os pessoais. Porém todos colocam que as trocas de informação acontecem. Sendo que assim como a exemplo do incentivo, esta disseminação do conhecimento acontece principalmente nas questões profissionais, deixando novamente em segundo plano a experiência pessoal de vida. Falam também todos estes entrevistados que apesar de não sentirem o estímulo em nenhum momento presenciaram qualquer objeção para que as trocas de experiências acontecessem no ambiente de trabalho. Um fator que talvez possa explicar a presença das trocas de informações mesmo sem um incentivo verbal direto nos casos em que este ponto foi ressaltado, conforme um dos depoimentos coletados. Para CHIAVENATO (1998) "a organização e o sucesso da empresa dependem das pessoas e de suas habilidades e conhecimentos. A tecnologia somente tem sentido quando as pessoas têm capacidade para administrá-la e aplicá-la para alcançar os objetivos da empresa".

Ninguém é forçado a passar para os outros o que sabe. Você tem a tua espontaneidade e passa para os outros. Mas é interessante que o teu conhecimento pode enriquecer a minha pessoa, meu dia a dia.

Entretanto outros respondentes colocaram que existe um estímulo muito grande por parte dos seus chefes, além de serem valorizados quando ocorrem. Simplicidade, preocupação com os membros do grupo, sobretudo os novos integrantes, desenvolvimento dos processos diários no ambiente de trabalho e a crença de que o lado pessoal não consegue ser separado do profissional são alguns dos fatores que colaboram para que aconteça a disseminação das experiências.

O pessoal tem toda liberdade de expor o que pensa e passar para frente o que deseja, se for importante para enriquecimento do lado profissional é bem valorizado.

Se for apresentar um trabalho, um projeto que desenvolveu dentro da empresa, exemplo, às vezes tu queres melhorar algum processo e tu tens uma idéia e coloca. Vai lá na mesa dele e mostra, "legal, faz a tua apresentação, fala do jeito que tu achares melhor e pronto".

Na parte profissional, eu passo principalmente quando chega um funcionário novo. Ele precisa de alguém que mostre como é feito... eu faço essa parte de passar as informações.

Eu acho que se tu tens uma experiência pessoal, vai levar pro profissional de uma forma ou outra... porque para mim o pessoal são nossas qualidades. Com as nossas qualidades nós levamos juntos conosco as percepções.

Outro destaque nesta questão refere-se ao rompimento de barreiras proporcionadas pela disseminação do conhecimento. Um dos entrevistados relata que repassa seus conhecimentos em sala de aula com a mesma simplicidade e

veracidade com que seus chefes transmitem as suas. Inclusive por incentivo do corpo gerencial, este colaborador está escrevendo um livro que em breve será publicado. Segundo DIXON apud SENGE (2000) é preciso “imaginar não só no nível das equipes, mas através de suas fronteiras internas”.

Eu tento passar o conhecimento com a mesma simplicidade com a qual recebo, simplicidade e humildade que eu aprendi que são características fundamentais para qualquer ser humano.

Eu conversei com o gerente e ele me disse “faz o livro, vai fundo”. É diferente se alguém chegasse e dissesse que para fazer um livro seria complicado.

Na quarta questão que trata se o chefe incentiva a leitura de livros e textos percebe-se na grande maioria das repostas, um incentivo por parte dos chefes que por vezes pode não ser de forma direta, mas considerando-se os relatos de recebimento constante de e-mails com textos e artigos, além das conversas onde livros são recomendados e comentados observa-se um incentivo indireto para que se mantenha o hábito da leitura. Constata-se também uma confiança depositada nos colaboradores no sentido de terem ciência da necessidade de estarem bem informados e atualizados. Na visão de SANDERS (2003) “a melhor maneira de se adquirir conhecimento é através da leitura”.

Geralmente através desse grupo de e-mail que nós temos ele passa textos ou links para nós acessarmos e ir atrás da informação. E todo mundo lê, o chefe está indicando. Nós temos por hábito ler muito.

Tem alguns livros que ela lê que ela recomenda “li um livro bem legal” ou adquiriu o livro e vê se você o quer emprestado.

Ele passa alguns artigos...tudo via e-mail... Aí ele cobra ainda “eu passei aquele e-mail, vocês não leram? Vamos ler esse e-mail que lá tem um artigo muito interessante”.

Ele não insiste, não fica exigindo porque sabe que todos nós temos consciência que precisamos estar atualizados, então os colaboradores estão a par disso e ele confia nos colaboradores.

Uma situação que se sobrepõe positivamente perante as demais citadas nos depoimentos coletados refere-se a uma simples atitude de reconhecimento feita por um chefe de um dos setores para uma de suas colaboradoras elogiando o hábito dela de estar quase sempre lendo um livro no seu tempo de folga. Atitude esta que segundo a entrevistada fez com que outras 3 (três) pessoas no setor começassem a ter o hábito de ler.

Achei que ele não considerasse porque geralmente eu trago um livro... gosto muito de ler, comecei há pouco tempo atrás porque sempre tive esta vontade de ler e eu mesma me trabalhei para isso, só que de vez em quando eu estou com um livro, mas você não percebe que as outras pessoas estão olhando você. Esses tempos ele me elogiou "eu reparei que você está sempre lendo um livro... eu acho muito importante, isso é legal das pessoas se interessarem e correrem atrás da informação, de escolher o tipo de leitura que gosta". Depois disso 3 (três) pessoas passaram a ler, adquiriram interesse pela leitura.

Todavia houve duas afirmações negativas quanto ao incentivo à leitura pelos seus chefes, muito embora tenham comentado que a instituição Senac promove este hábito assim como o de participação em cursos.

A quinta questão procurou identificar se há incentivo dos chefes para a continuação de estudos acadêmicos e a participação em cursos de aperfeiçoamento pessoal.

Identifica-se que este ponto é o mais amplamente divulgado e solicitado pelos chefes segundo os entrevistados. Observa-se também um papel importante exercido pela instituição como um todo na divulgação, promoção e participação dos colaboradores em cursos, palestras e estudos acadêmicos. Praticamente todos os

respondentes disseram que seus chefes lhes proporcionavam oportunidades e também estimulavam suas participações em cursos, assim como na continuação dos estudos acadêmicos.

Tem um evento ou seminário ele fala “vamos participar”.

Fui convidado para ser coordenador de um curso técnico... entrei no mestrado na engenharia civil na UFSC, pois recebi um grande incentivo para estar fazendo essa minha pós-graduação.

A própria instituição promove diversos cursos de graduação em terceiro grau, bem como possui um programa de retorno aos estudos para quem precisa completar o primeiro e o segundo grau, que são extremamente divulgados e recomendados pelos chefes de cada setor para que todos participem de acordo com a sua situação escolar. Evidencia-se que isto motiva muito os colaboradores para estarem se empenhando nas atividades da empresa, num melhor convívio com o grupo e na procura pelo crescimento pessoal.

Ele incentivou fazer o curso superior do Senac “Sugiro fazer esse curso do Senac, que é um curso rápido, de 2,5 anos, então você seria formado e futuramente, de repente você poderia assumir uma coordenação.

Estamos sempre fazendo curso, nos atualizando, temos 3 (três) pessoas da nossa área fazendo curso superior aqui no Senac por incentivo dele.

Outro incentivo dado pelo Senac para que os colaboradores participem destes cursos acadêmicos ou de aprimoramento pessoal está relacionado ao patrocínio financeiro através de bolsas integrais ou parciais que variam conforme os acordos firmados pela instituição, suas necessidades e possibilidades.

Verifica-se ainda que o fato da empresa disponibilizar tempo do horário de trabalho para que os colaboradores possam participar de cursos, palestras e estudos acadêmicos é muito apreciado por eles e sentem-se ainda mais comprometidos.

O Senac dá uma abertura muito grande para o colaborador querer aumentar seu conhecimento, então ele dá bastante cursos gratuitos, descontos nos cursos superiores e técnicos para que no fim o colaborador esteja motivado para até querer subir de função na empresa.

Recentemente fui para um congresso em Joinville, foi tudo patrocinado pela empresa. Ela me incentivou a ir mesmo dentro do expediente, então quanto a isso, adquirir conhecimento, há bastante incentivo.

... eu faço tanto faculdade quanto curso de inglês no horário de expediente.

Quando fui fazer o mestrado eu tive de reduzir minha carga horária aqui... mas o pessoal sabia que estava reduzindo essa carga horária em prol de um crescimento profissional.

A última questão referente ao repasse do conhecimento procurou verificar se o colaborador considera seu chefe muito individualista e egocêntrico.

Verifica-se neste item um nítido clima democrático na instituição em virtude da postura dos chefes diante das situações. Foram muito comuns relatos dos entrevistados sobre o compartilhamento de informações e de participação no processo de tomada de decisão. Abertura, flexibilidade e confiança foram termos bastante presentes nos depoimentos.

Tanto que toda montagem da escola em si de informática está sendo feita por nós,... nós que colocamos para ele quais são as prioridades.

Muito pouco individualista. Na verdade ele procura compartilhar todas as informações possíveis.

Ele passa muita confiança para agente, então fica bom. Flexibilidade no trabalho. Não é aquela coisa mecânica... tu tens tua expressão no trabalho, tua liberdade para ver o que é melhor ou não.

As decisões tomadas em consenso assim como a liberdade para argumentar as decisões tomadas pelos chefes foram também comentadas pelos colaboradores. Pedido de ajuda e opinião são comportamentos normais destacados e apreciados pelos entrevistados. Para CHIAVENATO (1998) "a comunicação entre as pessoas assemelha-se à consulta lateral do que ao comando vertical. Já não se pode atribuir onisciência à chefia da organização".

Realmente ele é bem tranquilo, divide... bem aberto a discutir, não é uma pessoa assim que impõe tudo, sempre tenta expor a opinião dela e nunca impor nada.

Nós temos condições de chegar e argumentar essas decisões. Já foi feito isso e qualquer um deles já tem essa maturidade de estar fazendo esse follow up.

A decisão é definida em consenso, porém ele assume a responsabilidade perante os superiores dessa decisão.

Ele pede ajuda, opiniões, "o que vocês acham?". Até mesmo nas reuniões, ele sempre deixa agente falar muito.

Entretanto, contrapondo a esses relatos um dos respondentes colocou que seu chefe possui uma postura de posição muito firme, onde impede ou invalida qualquer tentativa de argumentação contra sua opinião.

Ele tem uma personalidade muito forte, quando ele tem uma opinião formada não adianta você tentar mudar o que ele pensa que não vai conseguir.

4.3.2. Rede de Relacionamento

A variável rede de relacionamento começou a ser analisada procurando identificar se os chefes estimulam o convívio em grupo no trabalho e o espírito de equipe dos colaboradores.

Percebe-se nas respostas da grande maioria dos entrevistados que existe um clima de cooperativismo, harmonia e interação. Observa-se ainda que o papel dos chefes neste contexto é fundamental, pois servem como exemplo através de suas atitudes conciliadoras, do incentivo para integração do grupo fora do Senac e no estímulo do espírito de equipe para o bom andamento das atividades diárias na empresa. Segundo CHIAVENATO (1998) “as relações entre as pessoas, o espírito de equipe e as comunicações são intensamente privilegiadas para alcançar a plena integração e coesão das pessoas. As relações interpessoais são intensas”.

Ele procura incentivar que as pessoas participem que estejam juntas... ele participa sempre, é ele quem puxa a fila sempre nas atividades.

Essa construção do conhecimento em equipe. Isso é incentivado porque levamos esse princípio para sala de aula. Na sala de aula nós incentivamos os alunos a trabalhar em equipe.

A união da equipe se faz presente em vários comentários feitos pelos colaboradores ao falar sobre o convívio do grupo.

O pessoal não só trabalha, brinca um pouco... chega uma hora que tu precisas realmente... ele fica muito feliz quando vê todo mundo sorrindo, brincando e unido.

Confraternizações promovidas pela instituição bem como a integração do grupo nos aniversários de seus componentes auxiliam para a manutenção da união dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Aniversários sempre tem, as pessoas combinam para fazer arrecadação de donativos para as festas surpresa de cada funcionário.

Não obstante verifica-se que a noção de interdependência entre os membros do grupo é um fator importante e bem destacado pelos entrevistados.

... tudo é uma seqüência, um depende do outro. Essa parte ele consegue visualizar bem.

Por ser uma equipe muito enxuta somos praticamente obrigados a conviver em harmonia para poder tocar as coisas tudo certo. Não obrigados, mas sim aquela coisa, um depende do outro, eu não posso fazer nada sozinho.

Porém dois dos entrevistados comentaram não perceber estímulo direto do chefe, mas que participam do convívio em grupo e destacaram o papel estimulador da empresa em si.

Uma questão que se destaca nos depoimentos fala sobre o fato de que algumas pessoas ainda são individualistas, apesar do estímulo do chefe para conviver em grupo, para não transmitir o que sabe por medo de ser passado para trás.

De repente eu posso ser individualista porque não quero transmitir para ti porque tu podes me dar uma rasteira. Sempre tem isso em algumas pessoas, eu acho que ainda acontece um pouco disso.

Já a segunda questão procurou identificar se os chefes estimulam o convívio em grupo socialmente como em festas e encontros.

Evidencia-se aqui um papel muito forte da instituição Senac como estimuladora do convívio em grupo socialmente. A empresa através da sua associação promove diversos encontros, festas e comemorações que extremamente apreciadas pelos colaboradores segundo os entrevistados. A participação da família e de amigos é muito bem vista e requisitada. Para SENGE (2000) "os relacionamentos são tudo, quando o mundo é visto como um sistema social".

Atividades e datas festivas, o pessoal esta sempre fazendo para agente se conhecer e estimula e nos cobra quando agente vai fazer um novo churrasco, quando vamos fazer um futebol, um jantar, se vamos trazer as esposas, os mandos, os namorados, os agregados.

Todavia percebe-se que os chefes em sua maioria participam ativamente do processo de estímulo para o convívio em grupo fora do ambiente de trabalho. Alguns relatos mostram que por muitas vezes eles mesmos são quem encabeçam, sugerem e organizam os encontros da equipe fora do horário de expediente.

Ele sempre participa, sempre vai junto. Isso que é o interessante, o que é importante, isso que ele incentiva bastante, porque ele é o primeiro a se manifestar, o primeiro a participar, a colocar o nome na lista.

Ele incentiva que participe durante todo ano, sempre tem festas que são feitas para os colaboradores se relacionarem melhor. Procura estar divulgando e falando para agente participar.

“Então vamos sair, vamos tomar uma cerveja, vamos descontrair. Olha você está muito estressado, trabalhou demais hoje”.

Observa-se em boa parte dos depoimentos que o próprio grupo possui um espírito de união acentuado e independentemente do estímulo do chefe ou da empresa, promove encontros como churrascos e futebol.

Na nossa equipe falou em festa nós estamos sempre unidos, sempre montando churrascos, fazendo um futebol.

Um caso bastante interessante e que merece destaque dentre os relatos foi o fato de um dos colaboradores ter dito que alguns membros da equipe formaram uma banda.

Geralmente todos os meses nós fizemos um encontro... temos uma banda fora daqui, temos um monte de coisas.

O terceiro ponto da variante rede de relacionamento procurou identificar na percepção dos colaboradores se os seus chefes mostram-se bem relacionados e aceitos socialmente.

Verifica-se neste ponto uma percepção muito positiva nos relacionamentos dos chefes dentro e fora do Senac na grande maioria das observações descritas pelos entrevistados. Percebe-se a importância deste fator quando coloca-se a opinião de SANDERS (2003) que diz: “nosso êxito estará baseado nas pessoas que conhecemos...” porque cada pessoa que conhecemos “representa um parceiro potencial para todas as outras pessoas que conhecemos”

Aqui ele se relaciona bem, está sempre cheio de gente ao redor dele.

É fácil o relacionamento com ela. Ela é um ser humano fantástico. Como falei, se todo chefe fosse assim as empresas cresceriam muito mais.

Quando eu vou com ele nas outras unidades, eu já tive o privilegio de ir, ele chega e já dizem “daí cara, beleza? Faz tempo que tu não vens aqui, é bom tu aparecer mais vezes aqui!”.

Entretanto 1 (um) dos colaboradores disse considerar seu chefe uma pessoa muito reservada e de poucos amigos, mas elogiou seu caráter e profissionalismo.

Eu o vejo como uma pessoa mais reservada... mas é uma excelente pessoa.

Não obstante é interessante destacar um dos depoimentos onde o colaborador relata que o bom relacionamento do seu chefe fez com que o grupo aumentasse sua rede de contatos.

Ele é também presidente de uma entidade, então agente tem muito contato com as pessoas desta entidade... agente troca muita informação.

O quarto e último questionamento da vertente rede de relacionamento procurou verificar se os relacionamentos dos seus chefes ajudaram a empresa e ou o grupo em algum momento.

Constata-se neste ponto que todos os entrevistados disseram perceber ou acreditar que os relacionamentos dos seus chefes ajudaram a equipe ou o Senac em algum momento.

Está ajudando agora na montagem da nova escola independente... muito... estamos conseguindo preços melhores, prazos melhores, condições melhores, em função desse bom relacionamento. Vejo que ajudou muito no convívio interno.

Ele tem contatos em São Paulo e em outras unidades e em outras empresas de informática e tecnologia. Até a questão referente ao

privilegio que ele tem de expressar e buscar parcerias, isso com certeza é muito bom para o Senac... os subsídios, esses descontos de 50%, isso é graças a ele.

Evidenciam-se aqui nesta questão que aspectos comportamentais como sensatez, tranquilidade e liderança são importantes fatores que contribuem para a colheita de bons frutos dentro desta rede de contatos. Para KELLY apud SANDERS (2003) “empresas, organizações e indivíduos são compostos por sua rede de relacionamentos e valorizados de acordo com ela”.

Sempre que surge alguma coisa que precise da ajuda de alguém a mais, de outra pessoa que tenha influência, como ele tem um bom relacionamento, tem influência, sempre trás sim ajuda para o Senac.

Ele é um líder natural, naturalmente se destaca até pela postura dele... isso faz com que as pessoas se relacionem muito com ele, daí ele consegue criar uma rede de relacionamento que favorece você a alcançar alguns objetivos para a empresa.

Ela é uma pessoa bem sensata, tranqüila, então isso ajuda muito, talvez no momento que você está com um problema.

Observa-se também que a abertura oferecida pelos chefes para interagir e conhecer melhor as pessoas possui papel significativo nos benefícios alcançados por estes relacionamentos. Segundo SANDERS (2003) “Quando conectados em rede, somos poderosos. Sozinhos, mesmo com toda a sabedoria do mundo, somos impotentes... Sem uma rede, o conhecimento é praticamente inútil. O conhecimento é a nossa fonte de energia... O relacionamento é o nosso centro nervoso, nosso processador”.

Estávamos reestruturando uma área, isso fez com que 3 (três) coordenadores mudassem em menos de 1 (um) ano... se o meu chefe não tivesse um relacionamento aberto ele não teria me

convidado para coordenar 1 (um) curso técnico. Isso só foi feito porque agente se conhecia e ele deu margem para ele me conhecer.

4.3.3. Compaixão

A análise da vertente compaixão teve início ao procurar identificar se os chefes dos colaboradores entrevistados demonstravam interesse pelas suas vidas particulares, se tinham sensibilidade com eles e os demais e se costumava ouvi-los.

Verifica-se que a grande maioria dos respondentes colocou de forma positiva a interação dos chefes com eles e com os demais colaboradores da empresa. Disseram de forma geral que seus chefes são pessoas preocupadas com as pessoas de sua equipe, procurando estar informados se estão bem de saúde, se necessitam de alguma ajuda pessoal, se estão felizes no ambiente de trabalho.

Se ele ficar sabendo ele vai querer se interar do que está acontecendo... é atencioso, preocupado.

Observa-se que a solidariedade é um ponto marcante nos depoimentos coletados. Geralmente oferecem ajuda e abrem sua rede de contatos para resolver os problemas que ocorrem ou simplesmente colocam-se a disposição para qualquer necessidade maior do colaborador. Segundo SHINYASHIKI (2001) "seu trabalho não é feito só com o cérebro, mas principalmente com o coração. A maneira como usa seus conhecimentos é que o faz diferente da maioria".

Ele demonstra interesse nas questões pessoais e dentro do possível ajudar.

Meus chefes vêem cada um de nós como seres humanos, não como uma ferramenta de trabalho... eles tem essa preocupação de estar sempre nos assessorando, nos ajudando.

Todavia 2 (dois) entrevistados colocaram que seus chefes não procuram estar ciente do bem estar dos seus colaboradores.

Depois que ele trocou de função isso já não ocorre mais. Talvez porque ele agora é responsável por todo setor e agora as funções aumentaram, talvez agora seja até por falta de tempo.

O segundo questionamento teve como objetivo verificar se os chefes davam oportunidade para os colaboradores resolverem seus problemas particulares quando necessário.

Observa-se que a grande maioria dos colaboradores sentem-se compreendidos e atendidos pelos seus chefes quando existe alguma necessidade especial que precisa ser resolvida em horário de trabalho. Isto talvez possa ser explicado pela preocupação e relação de confiança que existe no ambiente de trabalho. Para SHINYASHIKI (2001) "ter alma é ser detentor de bons sentimentos, que ajudam as outras pessoas, importando-se não somente com o trabalho delas, mas com suas vidas".

Eu tive um problema em casa. Foi super tranquilo "pega quantos dias tu precisares. Se precisares de alguma coisa estamos aí".

Mesmo que a pessoa não tenha um banco de hora positivo e precisa dar uma saída de meia hora, 1(uma) hora ou 1(um) dia inteiro, é só ligar, não tem problema, ele só gosta que avise.

Identifica-se uma maturidade nas relações de trabalho, onde os colaboradores e seus chefes conseguem sempre fazer uma composição ou ajustes necessários para que as pessoas quanto à instituição deixem de ser prejudicadas. Existe um bom senso que opera em cada momento exigido por uma situação extraordinária.

Ele quer que o colaborador esteja bem resolvido no pessoal para poder fluir bem o trabalho dele aqui dentro.

Se isso é alguma coisa urgente é obvio que ele vai conceder, mas ele vai estabelecer um limite para isso.

Porém, um dos colaboradores coloca que não possui uma relação aberta que possibilite alguma ponderação quando se faz necessário, pelo fato de não possuir intimidade e confiança no chefe por estar pouco tempo na função de comando.

A pessoa que assumiu o lugar dele no setor... eu não tenho esse acesso, eu não costumo falar dos meus problemas com ela, eu não tenho essa confiança ainda que eu quero ter... confiança agente adquire com o tempo.

O terceiro ponto da variante compaixão procurou identificar de que maneira o astral dos chefes contribuíam para a prática de boas ações no ambiente de trabalho.

Constata-se nesta questão que o bom humor e alto astral são predominantes na empresa. Os colaboradores argumentaram por diversas vezes que são recebidos com alegria e tranquilidade, que seus chefes procuram estar motivando o grupo sempre que possível.

Ele trabalha com motivação. Ele nunca obriga alguém a praticar alguma coisa, mas ele motiva. Ele tem um jeito especial de motivar você a praticar boas ações e ter boas práticas dentro da empresa pelo exemplo próprio.

Textos descontraídos enviados por e-mail, saudações informais, brincadeiras e interação com o grupo foram colocações feitas que reforçam a condição favorável para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável em que as pessoas procurem tomar atitudes convergentes com o clima positivo que vivenciam.

Pego uma fila de 1,5 hora para vir trabalhar. Então eu entro no setor e ele "daí beleza?", não é aquela coisa formal de bom dia, boa tarde. Daí você abre o e-mail e tem uma piadinha só para você dar uma descontraída. Se tu chegas com um e-mail de bronca é complicado... levantar o astral influencia bastante.

Quando agente precisa de alguma coisa somos atendidos, então eu acho que isso ajuda agente a se empenhar um pouco mais com o grupo e com a empresa.

Os colaboradores já tem um pensamento diferente por causa desse humor dele, dessa liberdade que ele nos dá, dessa flexibilidade que ele tem com agente.

Entretanto um dos entrevistados colocou acreditar que o humor do seu chefe influencie positiva ou negativamente nas atitudes dos demais colaboradores, mas diz perceber uma certa tensão devido ao grande número de atribuições dele. E que por esse motivo procura interagir em momentos mais tranquilos.

Particularmente acho que com o nível de atribuições que ele tem, muitas vezes o acho tenso,... então agente cuida um pouco o dia para ir falar, nesse sentido. O humor dele não interfere nem positiva, nem negativamente.

Outro colaborador relata de maneira bastante pertinente como a alternância de humor acaba afetando e fazendo diferença no andamento do ambiente de trabalho.

Ele sempre foi uma pessoa muito divertida e isso acaba passando motivação para a equipe, mas quando há muitos problemas ele se estressa muito fácil. Quando ele está alegre, automaticamente o serviço flui melhor, fica mais ameno, mais leve. E quando ele fica estressado o ambiente fica pesado. Informações não saem com muita clareza, o que acaba estressando os colaboradores também.

Seguindo os questionamentos da vertente compaixão procurou-se identificar se os chefes costumam ser cordiais e atenciosos com as pessoas.

Observa-se que a grande maioria dos entrevistados percebe uma grande cordialidade e atenção dos seus chefes para com todas as pessoas, sejam elas colaboradores, clientes ou qualquer outro tipo de visitante que vá à instituição. Isto torna-se um fator muito importante porque segundo SANDERS (2003) "não importa o que pensam de você, mas sim o que sentem de você. As pessoas estão sedentas por compaixão. Ela nunca é demais. E quanto maior for a dificuldade através dos tempos, mais importante será a compaixão"

"Já viste que o colega não entrou bem hoje na sala, já entrou batendo os pés, a porta, então conversa com ele, dá uma acalmada nele, depois agente passa o que tem que passar".

Ela não tem nenhum tipo de problema, nenhum tipo de relacionamento ruim com as pessoas. Desde os clientes até os nossos colegas de trabalho, ela trata todos num nível só.

Tem momentos na sala que ele está sozinho, mas ele atende a pessoa. A pessoa senta na frente dele, ele atende numa boa "olha, é contigo que ela quer falar, mas eu estou batendo um papo aqui, porque eu estou de bobeira", brincando, claro que ele é cheio de coisas para fazer, mas é para a pessoa se sentir bem.

Entretanto é importante ressaltar que 2 (dois) colaboradores relataram que esta cordialidade e atenção acontecem quando estão de bom humor.

Eu particularmente não tive nenhum problema, mas já vi momentos que ele está mais alterado. Fatos dos problemas do dia a dia.

Quando ele está de bom humor sim. Geralmente ele é cordial, mas como eu falei, depois que ele trocou de função ele mudou muito.

Percebe-se que este clima de harmonia corrobora para que os próprios colaboradores pratiquem esta conduta cordial e atenciosa.

Então todo mundo aqui é receptivo a todo tipo de pessoa, a todo tipo de problema, claro que tem uns mais exaltados e vai atender quem está mais calmo na hora.

Ele é o gerente só que ele não quer ficar por cima. É de igual para igual. Torna-se mais fácil o convívio também, deixa as pessoas mais tranquilas para trabalhar.

Objetivou-se verificar nesta questão de que maneira os chefes demonstram carinho as pessoas.

Identifica-se na grande maioria das respostas que existe demonstração de carinho nas atitudes dos chefes. Saudações, cumprimentos, atenção, compreensão foram relatos comuns nos depoimentos dos colaboradores.

Do jeito e a delicadeza que ela tem em falar com as pessoas. Bondade... é mais pelo sorriso, aperto de mão, mas não muito chegada em beijos e abraços.

Dando atenção, conversando bastante, sempre simpático e quando agente tem algum problema tenta compreender, escutar e ajudar.

Ele é bastante afetuoso. O fato dele se preocupar com o lado pessoal de cada um, ele dá bastante atenção, você pode chegar a qualquer momento que ele vai parar por mais ocupado que ele esteja, vai conversar contigo, te ouvir. Isso é uma coisa natural dele.

Apenas 2 (dois) entrevistados disseram haver um contato físico maior como abraço e beijo.

Ele é uma pessoa que não tem receio em demonstrar suas emoções... ele abraça, beija, cumprimenta, ele também participa de grupos para comprar presentes, ele vai na festa de aniversário... ele é uma pessoa que demonstra isso de maneira bastante clara. Ele tem essa facilidade de relacionamento, de mostrar esse carinho a algumas pessoas.

Quando agente chega ele aperta a nossa mão, não tem aquela coisa formal, ele não discrimina,... para ele está tudo certo como ele mesmo fala. Abraça, beija, dá tapinha nas costas.

Todavia também se faz necessário colocar o relato de um dos colaboradores falando sobre o isolamento do chefe quando há conflito e o pouco interesse em cultivar amizade.

Sempre que tem algum conflito com alguma questão que ocorreu ele se isola. Ele não procura ter muita amizade assim, somente profissional.

Este sexto questionamento procurou identificar como os chefes demonstram arrependimento por erros ou atitudes negativas.

Percebe-se na grande maioria dos relatos que os chefes costumam assumir seus erros tanto para em particular quanto publicamente, variando conforme a situação ocorrida. As conversas são constantes para a diluição de desavenças.

Nós conversamos muito sobre erros ou atitudes tomadas indevidamente.

Ele pede desculpa, se houve desentendimento ele chama a pessoa para conversar e pede desculpa, se ele sentiu que está errado. Se sentiu que a pessoa está errada ele chama para conversar no momento que de repente esteja mais calma para colocar o lado dele e ouvir novamente o seu lado.

Evidencia-se uma abertura considerável para as pessoas poderem chegar para conversar e chamar atenção do chefe quando preciso.

Mas ele disse “todo mundo está aberto para chamar a atenção”, claro todo mundo faz a sua maneira respeitando a hierarquia.

Uma questão muito importante encontrada nos depoimentos foi a identificação da postura de assumir o erro dentro da postura de um líder.

Quando ele erra ele diz “eu errei”, isso é uma característica muito importante no líder.

Porém 2 (dois) disseram que o seu chefe não reconhece ou assume o erro.

Nessa parte aí não tem aquela coisa “eu errei”. Não tem aquele arrependimento. Como se diz: “eu errei, agora vou ter que arrumar o meu erro”, mas não tem aquela coisa “desculpa, eu errei”.

É difícil ele assumir que errou. É muito difícil ele pedir desculpas, isso é muito raro. Como falei ele tem uma personalidade muito forte, então quando ele tem uma opinião formada, não adianta convencer do contrário que ele não muda a opinião dele.

Um dos entrevistados fez um interessante comentário onde colocou a existência de reuniões semanais para acertar divergências no seu setor.

Temos reunião uma vez por semana, para botar os pratos limpos mesmo, como nós falamos.

Finalizando esta variante compaixão procurou-se verificar na percepção dos colaboradores como ele vêem ou definem seus chefes.

Percebe-se na grande maioria dos relatos uma caracterização bastante positiva dos chefes feitos pelos seus colaboradores. Nota-se que existe uma relação de amizade, companheirismo e compreensão. Muitos disseram que os chefes costumam conversar e dar atenção para o grupo quando se faz necessário. Eles costumam ouvir e demonstram muita humildade perante seus colaboradores.

Ele quer que as pessoas estejam se sentindo bem no seu ambiente de trabalho.

Uma pessoa boa, procura sempre ajuda, procura ouvir nos momentos ruins, é uma pessoa que valoriza muito seu colaborador e o trabalho da pessoa.

São definidos ainda em sua maioria como pessoas inteligentes, que procuram o conhecimento e dividi-lo com o grupo. Pessoas competentes que passam segurança através de suas atitudes de lealdade e dedicação. Para SANDERS (2003) estas boas características são importantes porque “a forma como somos percebidos como seres humanos está se tornando um aspecto cada vez mais importante da nova economia”.

Uma pessoa super inteligente sem sombra de dúvida, acho que o pessoal que conhece ele realmente vê isso... uma pessoa que está sempre buscando.

Pessoa extremamente leal, extremamente dedicada ao trabalho, extremamente dedicado às pessoas também.

O bom humor e o positivismo dos chefes de maneira geral também merecem destaque nos depoimentos dos colaboradores.

Uma pessoa de alto astral, de bem com a vida, inteligente, de fácil relacionamento.

Percebe-se com todos estes relatos que a compaixão, assim como a disseminação do conhecimento e a formação de rede de relacionamento está presente no cotidiano dos colaboradores do SENAC-Florianópolis o que se torna um grande trunfo para a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

5.1 Considerações Finais

A complexidade do mundo atualmente reserva ao comportamento humano o grande diferencial para o sucesso.

Percebe-se que as máquinas e a informática vêm dominando e invadindo o espaço que até então somente o homem ocupava. Isto tem ocasionado uma migração de tarefas e papéis desempenhados pelas pessoas dentro das organizações. Esta condição realista faz com que a interdependência das atitudes dos colaboradores tenha sido mais evidenciada e que por este motivo se faz necessário que os processos dentro da empresa, assim como a conduta de seus gestores perante o grupo de trabalho tenham papel fundamental na harmonia, produtividade e, por conseguinte no sucesso da instituição.

Três variáveis segundo SANDERS (2003) são de extrema importância nos comportamentos do ser humano que se tenha sucesso: Disseminação do conhecimento; Rede de Relacionamento e a Compaixão. Evidencia-se então a necessidade de os chefes, gerentes, diretores, enfim todos que ocupam algum cargo de comando acentuar estas características para que possam estar dividindo este comportamento com seu grupo de trabalho e construir um crescimento coletivo.

Pode-se perceber que o SENAC – Florianópolis possui em grande parte do seu corpo gerencial muito dessas características mencionadas por SANDERS (2003) como foi relatado em vários depoimentos de seus colaboradores e que estão relatados neste trabalho.

5.2 Recomendações e sugestões.

Como se observou um clima propício para que as três vertentes disseminação do conhecimento, formação de rede de relacionamento e compaixão estejam presentes no SENAC – Florianópolis recomenda-se primeiramente que os comportamentos atuais sejam mantidos de forma geral e que se procure seguir o exemplo de seus principais líderes.

Recomenda-se em particular na questão disseminação do conhecimento, que os chefes procurem conversar um pouco mais com seus colaboradores sobre suas experiências pessoais e não tanto conhecimento técnico, o que pode aproximar ainda mais essas pessoas.

Na questão formação de rede de relacionamento, os gerentes da empresa poderiam promover mais encontros informais com a presença de amigos e familiares dos colaboradores para que possam aumentar sua possibilidade de estabelecer seu *network*. Outra recomendação envolvendo o aumento da rede de contatos vem no sentido de que os chefes levem esporadicamente seus colaboradores para visitas a sua rede de contato profissional.

Contudo, recomenda-se na questão compaixão, que o corpo gerencial demonstre um pouco mais de afeto pelos colaboradores utilizando o abraço e o beijo que são instrumentos de aproximação muito eficientes. E que mantenham o máximo possível o bom humor para facilitar o andamento das atividades.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação: Citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação: Resumo. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNDE, Gustavo Adolfo. **Satisfação do Treinamento** – Estudo de Caso: Lojas do Shopping Mueller, Joinville. 2002. 51 Folhas.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1992.

RIBEIRO, Julio. **Tome uma atitude.** Revista Exame: 28 de maio de 2003.

SANDERS, Tim. **O amor é a melhor estratégia:** uma nova visão do sucesso e da realização profissional. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHINYASHIKI, Roberto. **Você: a alma do negócio**. São Paulo: Gente, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional**. 2000. 153 Folhas.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Características Gerais

1-Sexo

- a – Masculino
- b- Feminino

2-Faixa etária

- a – De 20 a 30 anos
- b – De 31 a 40 anos
- c – Mais de 41 anos

3-Escolaridade

- a – Primeiro e / ou segundo grau completo
- b – Superior incompleto / Superior completo
- c- Pós-graduado

4-Tempo de empresa

- a – Menos de 1 ano
- b- De 1 a 3 anos
- c- Mais de 3 anos

Conhecimento

- 1 – Como seu chefe transmite a sua experiência profissional?
- 2 – Como seu chefe transmite a sua experiência pessoal de vida?
- 3 – Ele incentiva que você transmita seus conhecimentos? Como você os passa? Profissional e pessoal?
- 4 – Ele incentiva a leitura de livros e textos?
- 5 – Ele incentiva seus estudos acadêmicos e cursos de aperfeiçoamento pessoal?
- 6 – Você considera seu chefe muito individualista e egocêntrico?

Rede de Relacionamento

- 1 – Seu chefe estimula o convívio em grupo no trabalho? Espírito de equipe?
- 2 – Seu chefe estimula o convívio em grupo socialmente (festas, encontros)?
- 3 – Seu chefe mostra ser uma pessoa bem relacionada e aceita socialmente?
- 4 – Os relacionamentos do seu chefe já ajudaram a empresa e/ou o grupo em algum momento?

Compaixão

- 1 – Seu chefe procura saber sobre sua vida particular? Demonstra ter sensibilidade com você e com os outros? Ele lhe ouve?
- 2 – Ele lhe dá oportunidade e espaço para resolver seus problemas particulares?
- 3 – De que maneira o astral do seu chefe lhe inspira a praticar boas ações no ambiente de trabalho?
- 4 – Seu chefe costuma ser cordial e atencioso com as pessoas?
- 5 – Como seu chefe demonstra carinho às pessoas?
- 6 – Como seu chefe demonstra arrependimento por erros ou atitudes negativas?
- 7 – Como você vê ou definiria seu chefe?